

学校编码: 10384

学 号: 17920091150868



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

国有商业银行绩效管理改进研究

——以某国有商业银行 A 分行为例

The research of performance management
in state-owned commercial bank

杨 洋

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 4 月

论文答辩日期: 2012 年 5 月

学位授予日期: 2012 年 6 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究内容及章节安排	2
2 绩效管理相关理论和实践	3
2.1 绩效与绩效管理	3
2.1.1 绩效的概念	3
2.1.2 绩效管理的概念	3
2.2 绩效管理流程及其他	4
2.2.1 绩效管理的流程	4
2.2.2 绩效考核与绩效管理的区别	6
2.2.3 绩效管理与人力资源管理的关系	6
2.3 绩效管理常用的绩效考核方法	7
2.3.1 目标管理法（MBO）	7
2.3.2 关键绩效指标法（KPI）	8
2.3.3 平衡计分卡（Balanced Score Card）	9
2.3.4 360 度绩效评估法（360 Degree Performance Appraisal）	10
2.4 国内外商业银行绩效管理的实践	10
2.4.1 西方国家商业银行绩效管理方法的演进	10
2.4.2 我国商业银行绩效管理的历程	11
3 A 分行绩效管理现状与问题分析	14
3.1 A 分行基本概况	14
3.1.1 业务情况	14
3.1.2 组织结构	14
3.1.3 人力资源情况	15
3.2 A 分行绩效管理现状和问题分析	18
3.2.1 A 分行绩效考核体系现状	18
3.2.2 A 分行绩效管理存在的问题	25

3.2.3 A 分行绩效管理问题的成因分析	28
4 A 分行绩效管理的改进与探索.....	31
4.1 绩效管理流程的改进	31
4.1.1 注重管理者与员工的充分沟通，实现绩效管理流程化.....	31
4.1.2 加强绩效管理考核结果在人力资源管理各方面的应用.....	33
4.2 绩效考核方法的改进.....	35
4.2.1 调整并优化绩效考核指标体系.....	35
4.2.2 员工绩效考核需要突出重点，适度拉开差距.....	37
4.3 对绩效管理具体实施的建议	38
4.3.1 前期准备.....	38
4.3.2 绩效管理项目的实施安排.....	40
5 本文的主要结论	43
参考文献	45

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Research Background and Significance.....	1
1.2 Research contexts and Frameworks	2
2 Performance Management Theory and Practice.....	3
2.1 Performance and Performance Management	3
2.1.1 The Concept of Performance	3
2.1.2 The Concept of Performance Management	3
2.2 Performance Management Overview	4
2.2.1 Process of Performance Management.....	4
2.2.2 Performance Management and Performance Assessment	6
2.2.3 Performance Management and Human Resource.....	6
2.3 Performance Management Tools.....	7
2.3.1 Management By Objective	7
2.3.2 Key Performance Indicator	8
2.3.3 The Balanced Score Card.....	9
2.3.4 360 Degree Performance Appraisal	10
2.4 Performance Management of Commercial Bank	10
2.4.1 Performance Management of Commercial Banks in the West ...	10
2.4.2 Performance Management of Commercial Banks in China	11
3 Performance Management Analysis of Bank A.....	14
3.1 Overview of Bank A.....	14
3.1.1 Development	14
3.1.2 Organization Structure	14
3.1.3 Human Resources	15
3.2 Performance Management Status and Problems of Bank A	18
3.2.1 Summary of Performance Management of Bank A.....	18

3.2.2 The Problems of Performance Management of Bank A	24
3.2.3 The Reasons for Performance Management Problems	28
4 Issue to Improve Performance Management of Bank A	31
4.1 The Imprvement of Performance Management Process.....	31
4.1.1 Efficient Communication and Counseling Staff	31
4.1.2 Application of Performance Appraisal Results in Human Resources	33
4.2 The Improvement of Performance Assessment Methods.....	35
4.2.1 To Optimize Key Performance Indicators System.....	35
4.2.2 To Reveal main Targets and Difference	37
4.3 Suggestions on Performance Management Project	38
4.3.1 Perparation	38
4.3.2 Arrangement Measures	40
5 Conclution.....	43
References	45

摘要

绩效管理作为当代人力资源管理的重要组成部分，为企业战略的贯彻实施发挥着重要的导向性作用。绩效管理能够将各级机构、部门和员工的绩效目标与企业的战略紧密的联系在一起，通过绩效考评与绩效结果的反馈，促进组织和员工绩效水平的不断提高，从而不断提升企业核心竞争力，实现组织与员工的双赢。然而，在绩效管理的认知和实践上，国内外商业银行还存在一定的差距。我国商业银行绩效管理工作还处于起步阶段，不论在管理理念、评价体系等方面都显得不够成熟。

首先，本文以绩效管理的基本理论为基础，阐述了绩效管理的全过程，对目标管理法（MBO）、关键绩效指标（KPI）、平衡计分卡和 360 度绩效评估法等主流绩效管理工具进行了理论总结。

其次，以某国有商业银行 A 分行作为研究对象，介绍了 A 分行绩效管理体系、流程和方法的现状，并分析了该行绩效管理中存在的问题，包括绩效管理的个人目标与组织战略目标相脱节、绩效管理的员工参与度不高、绩效考核指标体系设计不科学、绩效考核结果应用不到位等，归纳出这些现象背后深层次的原因。

再次，结合绩效管理的相关理论，提出了 A 分行绩效管理的改进措施。诸如注重管理者与员工的充分沟通，加强绩效管理实施过程的控制，树立以企业战略为导向的绩效管理理念，加强绩效管理结果在人力资源管理各方面的应用，以及优化绩效考核指标，建立绩效考核指标调整机制等措施。

最后，在 A 分行实施绩效管理的过程中，本文提出了前期的准备和具体的实施步骤，以切实保证绩效管理改进的顺利实施。

关键词：商业银行；绩效管理；改进措施

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As the major part of human resource management, performance management plays an important and guiding role in the strategy execution of corporations. It can connect different performance targets of institutions, divisions and employees with over all business development together. With performance evaluation and incentive, it will constantly promote the performance of the organization and the employee, so as to continuously improve core competencies, and to achieve the organization and employee's win-win situation. But there is a gap between the domestic and foreign commercial banks in the theory and practice of performance management. At the initial stage, our commercial banks appear the disadvantage in some aspects such as management philosophy and evaluation system.

Firstly, based on the theory of performance management, this thesis emphasizes the process of performance management and analyzes MBO, KPI, BSC and 360 degree, which are common used methods in the performance management.

Secondly, this thesis illustrates the present situation of performance management in Bank A, the first level subsidiary of the state-owned commercial bank. This thesis analyzes the problems in the process of performance management, such as disconnection between personal goals and organization strategic objectives, lack of employee's participation, unscientific evaluation index system and less application of the appraisal results. This thesis exposes the deep-level reasons behind these phenomenon.

Thirdly, this thesis points out the improvement strategies that focus on the conversations between managers and employees to strengthen the process control of performance management, foster a business-oriented strategy and improve the application system of the performance results in human resource. In addition, it points out the optimization of performance evaluation index system and establishing the adjusting system.

Finally, this thesis brings forward several suggestions and measures in order to ensure the performance management improvement strategies implemented.

**Key Words: Commercial Bank; Performance Management;
Improvement Strategies**

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景和意义

加入 WTO 十年来，国有商业银行完成了股份制改革和上市等重大变革，与外资银行和国内其他股份制银行在市场和人才方面展开了激烈的竞争。为了满足资本刚性约束的内在要求和应对市场竞争的外部压力，国有商业银行一直致力于深化人事与激励约束机制的改革，提升人力资本的价值。

绩效管理作为人力资源管理的重要组成部分，日益受到各家国有商业银行管理层的重视。一方面，银行的组织战略目标分解为各部门的部门目标、员工的个人目标，需要绩效管理作为战略落地的工具；另一方面，绩效考核的结果在薪酬管理、人员选拔、培训开发、组织激励等方面都有非常重要的作用。同时，绩效管理与企业文化相辅相成，按照现代商业银行的管理要求，建立企业核心价值理念，不断增强组织的凝聚力，既是银行发展的自身需要，也是绩效管理实施的重要保证。

然而，在绩效管理的认知和实践上，国内外还存在一定的差距。国外商业银行的绩效考评体系已逐步成熟，由传统的财务结果考评、风险价值考评发展到当前的战略绩效考评阶段，整个绩效体系是以系统理论为基础的考评体系，绩效管理的各个环节都得到应有重视。与国外商业银行相比，国内商业银行还停留在绩效管理常用方法，如 KPI、平衡计分卡等理论研究和实践，尤其是国有商业银行受传统的绩效考评和人事管理的影响，目前仍未形成完善的绩效管理体系。如何调动员工的积极性和创造性，如何让员工工作目标与企业战略目标相一致，这些都是国有商业银行绩效管理亟待解决的问题。

本文作者目前就职于某国有商业银行 A 分行，从事人力资源管理工作，目睹并亲身感受了 A 分行在绩效管理工作方面存在的一些问题。比如绩效管理“重结果、轻过程”，考核指标设置不合理，员工对绩效管理有抵触情绪等一系列问题。通过对 A 分行绩效管理的现状及问题的研究，本文从管理制度、企业文化和人力资源基础等方面寻找现象背后深层次的原因，积极探索对现有绩效管理工作的改进措施。一方面为提升 A 分行的绩效管理贡献微薄的力量；另一方

面，四大国有商业银行在发展历程和管理模式较相似，也希望通过本文能够为其其他国有商业银行绩效管理的改进提供参考。

1.2 研究内容及章节安排

本文主要通过对某国有商业银行 A 分行现有绩效管理体系存在的问题以及产生的原因进行分析，并结合相关理论和方法，对现行绩效管理流程和考核方法提出合理的改进措施，意在为国有商业银行的绩效管理建立一套切实可行的实施方案。

本文共分为五章，具体的内容安排如下：

第一部分为绪论，阐述了本文的选题背景和意义，阐述了绩效管理在人力资源管理中的重要地位，同时对本文的研究思路和分析框架做简单的介绍。

第二部分主要为绩效管理的理论体系。介绍了绩效及绩效管理的概念，对目标管理法、关键绩效指标等绩效管理中常用的几种方法进行比较分析，同时对中西方国家商业银行绩效管理的历程做了归纳。

第三部分对 A 分行绩效管理现状进行分析。本文以某国有商业银行 A 分行作为研究对象，介绍了 A 分行人力资源、组织结构等基本情况，对 A 分行的绩效管理现状进行了剖析，对绩效管理存在的问题一一列举，最后归纳出形成这些问题的深层次原因。这部分是本文的重点。

第四部分针对前面的问题，从绩效管理流程和绩效考核方法等方面提出了一些切实可行的改进建议，并提出具体实施中的准备工作和实施安排。

第五部分得出结论。

2 绩效管理相关理论和实践

本章对绩效、绩效管理的内涵进行简述，将绩效管理与传统的绩效考核进行比较，介绍了绩效管理常见的绩效考核方法，并比较了中西方国家商业银行在绩效管理方面的实践历程。

2.1 绩效与绩效管理

2.1.1 绩效的概念

目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为，绩效是结果；另外一种观点认为，绩效是行为；再一种观点则强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展^[1]。

我们在绩效管理的具体实践中应采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面。所以，绩效是指企业内员工个体或群体能力在一定环境中表现出来的程度和效果，以及个体或群体在实现预定的目标过程中所采取的行为及其做出的成就和贡献。通常包括两个方面的含义：一方面是指员工的工作结果；另一方面，是指影响员工工作结果的行为表现、工作过程，以及员工的素质。简单地说，绩效就是工作结果和工作过程的统一体。

2.1.2 绩效管理的概念

20 世纪 70 年代美国管理学家 Aubrey Daniels 提出“绩效管理”这一概念。不同的研究者就形成了两种观点：一种采取了组织取向，认为绩效管理是管理组织绩效的一种体系（Williams,1998），旨在实现企业发展战略，保持竞争优势；另一种采取了个体取向，认为绩效管理是“以员工为核心的管理参与方式，其目标在于加强个别员工绩效对组织绩效的积极作用”^[2]。随着绩效管理实践和研究的深入，有人提出了合二为一的中间取向，能够更好地应用于企业绩效管理的实践之中。比如，企业在制度设计时，一方面关注整体的绩效，将企业目标层层分解到各独立核算单位或职能模块，另一方面关注员工绩效的提升^[3]。

本文认为绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效考核结果应用于企业日常管理活动中，以激励员工持续改进业绩并最终实现组织战略目标的一种管理方法^[4]。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素

质，同时改进与提高公司绩效水平。

2.2 绩效管理流程及其他

绩效管理是一个持续的交流过程，由员工和管理者共同协作完成。它强调的是管理者与员工的双向沟通、双向协调，在工作目标中双方达成一致。在工作进行中，管理者针对员工的具体情况进行具体的辅导和监督，帮助员工不断改进绩效，提供工作能力，为达到工作目标而共同努力。因此，从战略层面上看，绩效管理的流程包括五个部分组成：绩效计划和指标体系构建、绩效管理的过程控制、绩效考核和评价、绩效反馈与面谈以及绩效考核结果的运用^[1]。

2.2.1 绩效管理的流程

（1）绩效计划与指标体系构建

绩效管理的第一个环节是绩效计划，这是绩效管理过程的起点。各级管理者和员工要将组织的战略目标分解为具体的任务或目标，再落实到相应的岗位上。管理者与员工共同投入和参与是进行绩效管理的基础。在相互沟通理解的基础上制定出绩效管理目标，这个目标是以管理者与员工双方共同签字的书面记录形式呈现的，以便作为日后续效实施和评估时的导向和依据。

有了明确的绩效计划，需要按计划来构建指标体系，包括绩效指标和与之相对应的标准。绩效指标是指企业对工作产品进行衡量或评估的方面，而绩效标准是员工在各项指标上应达到什么样的水平，两者是相互对应的。

（2）绩效管理的过程控制

绩效计划制定好之后，就进入了绩效实施阶段。员工要根据已经制定好的绩效目标开展工作。绩效管理不仅关注于最终任务完成情况，同时关注绩效形成过程。绩效形成过程中，管理者要对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时协助解决，并根据实际工作进展情况对绩效计划进行适当的调整。

（3）绩效考核与评价

绩效评估是一个识别、观察、衡量和发展员工在公司中绩效的过程^[5]，可以根据具体情况和实际需要进行月评估、季度评估、半年评估和年度考核。在绩效周期结束的时候，主管人员要依据绩效计划阶段制定的绩效管理目标和在绩效实施过程中能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，对被评估者的绩效目标完成情况进行评价、检查。绩效考核一般包括工作结果考核和工作行为评估

两个方面。其中，工作结果考核是对绩效周期内员工工作目标实现程度的测量和评价，一般由员工的直接上级按照绩效合同中的标准，来对其完成情况进行等级评定。而工作行为评估则是针对员工在绩效周期内表现出来的具体行为态度来进行评估。

（4）绩效反馈与面谈

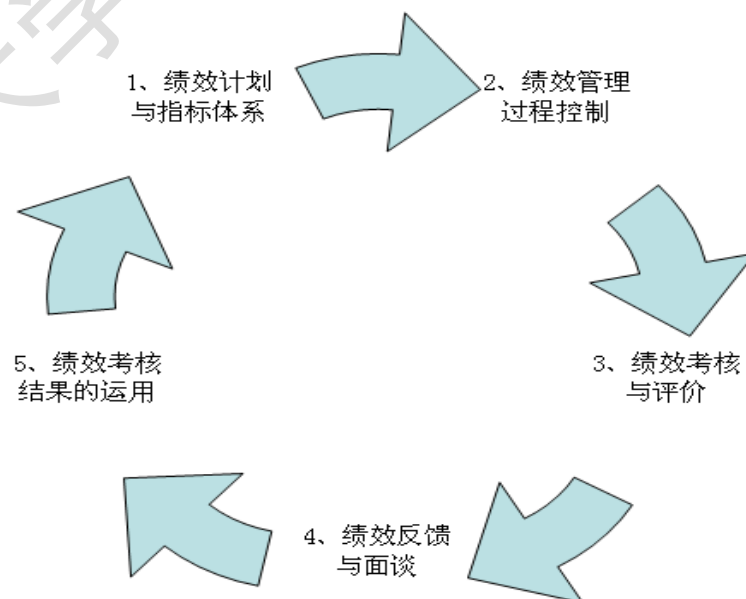
所谓绩效反馈就是要通过评估者和被评估者面谈的方式，反馈传递对被评估者进行绩效考评的信息。反馈的内容应包括：员工在考核周期内的工作绩效状况，并听取员工对考核结果的看法；与员工探讨取得如此成绩的原因，制定改进培训计划；表明组织对员工的要求和期望，了解员工在下一个绩效周期的打算和计划，并提供可能的帮助和建议。员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级的指导。

（5）绩效考核结果的运用

当绩效考核完成以后，评估结果并不是束之高阁，而是要与相应的其他管理环节相衔接。现代绩效管理的目的不仅仅是确定员工薪酬、晋级标准，更多地在于帮助那些绩效差的员工，为他们指明改进的方向，使他们获得培训和提高的机会，进而达到改进和提高绩效的目的。

绩效管理各个环节的联系，可以用图 1 来表示：

图 1：绩效管理五项主要组成部分



资料来源：付亚和, 许玉林：《绩效管理》，复旦大学出版社，2008 年。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库